

УДК 69.003:658:331.101.38

к.е.н. , доц. Мостовенко О.О.,
к.е.н. Омеляненко О.П., Зінченко М.М.,
Київський національний університет будівництва і архітектури

СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД НА РОЛЬ КЕРІВНИКА БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто вимоги до організації роботи керівників різних рівнів будівельного підприємства в умовах ринкової економіки.

Ключові слова: управління персоналом, будівельне підприємство, керівник, організація роботи керівника, менеджер.

Актуальність. Людський капітал був і залишається головним в процесі розширеного відтворення суспільного виробництва. Всі галузі економіки прагнуть підвищувати ефективність виробництва, а це неможливо без якісного використання і управління персоналом. Це особливо стосується будівельних підприємств та їх керівництва, так як будівельна галузь є багатовекторною і включає в себе підприємства по випуску будівельних матеріалів, будівельні консорціуми, механізовані колони та інші спеціалізовані будівельні організації.

Виклад основного матеріалу. В теорії наукового управління керівниками або менеджерами називають спеціалістів, які мають спеціальну підготовку з менеджменту, певну управлінську самостійність та повноваження і використовуючи різноманітні методи і тактику управління сприяють досягненню організацією або підприємством певних цілей.

Основним завданням менеджменту є досягнення мети, важливо правильно її визначити. Мистецтво вибору і формулювання правильної мети, управління процесом її реалізації, включаючи оцінку досягнутого ступеня реалізації, відрізняють дійсно вмілого менеджера-керівника. “Неможливо прагнути управляти людьми, якщо і керівникам, і підлеглим цілі цілком не зрозумілі. Управляти – значить спонукати інших до досягнення ясної мети, а не змушувати інших робити те, що вважаєш правильним...” [1, с. 44].

Серед проблем теорії і практики менеджменту центральне місце відводиться комплексу проблем, пов'язаних з індивідуальною діяльністю керівника. В будь-якій організації, а особливо у будівництві, ця складова менеджменту відіграє важливу роль. Можна повністю погодитися з класиками менеджменту, які вважають, що для забезпечення ефективного виконання організацією своїх завдань, необхідно якісно реалізувати всі функції управління. Але керівництво, лідерство є тим видом діяльності, який пронизує всю систему управління. “...Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації, контролю, якщо немає

ефективного керівництва...” [2, с. 463]. Доповнюючи думку цих авторів, слід зауважити, що об'єктивне посилення ролі людини, персоналу в забезпеченні виживання будівельних організацій вимагає додаткового обґрунтування засад підвищення ефективності діяльності саме керівників, які формують потужність людського капіталу будівельного підприємства.

Відомий український економіст Валерій Іванович Терещенко неодноразово підкреслював, що завдання керівника – диригувати, підібрати гарний персонал, розробити організаційну структуру підприємства, вибрати загальний напрям його діяльності, координувати всю роботу, боротися з непродуктивними витратами часу. В цілому погоджуючись з таким авторським підходом, однак слід виділити ще одне з найважливіших завдань, притаманне сучасним реаліям, – вчитись інтенсивно працювати, поліпшувати якість роботи не тільки свою, але й роботу своїх підлеглих.

Оскільки керівництво будівельними підприємствами набуває такої важливої практичної ролі, його постійне дослідження і розвиток об'єктивно виступають головною і водночас досить складною проблемою теорії управління. Труднощі вивчення діяльності керівника обумовлені багатьма факторами [3].

По-перше, діяльність керівника будівельного підприємства (фірми) надзвичайно багатоаспектна, тому що органічно пов'язана з різноманітними проблемами функціонування і розвитку будівельних організацій; її аналіз без врахування таких проблем недоцільний. Тобто дослідження управлінської діяльності повинно бути специфічним аспектом аналізу всіх проблем менеджменту. З одного боку, це створює широке поле для визначення закономірностей і принципів її ефективної реалізації, а з іншого – спричиняє появу значних проблем, пов'язаних з тим, що предмет і сфера діяльності керівника будівельного підприємства стають мало визначеними.

Таким чином, у зв'язку з попередньою тезою, стає зрозумілим, чому дослідження управлінської діяльності повинно базуватися на міждисциплінарному підході, тобто його ефективність забезпечується використанням обґрунтованого комплексу і технологій різних наук.

По-друге, вивчення управлінської діяльності потребує не стільки раціональних, скільки інтуїтивних, евристичних методів, які не є безпосередньо методами менеджменту, а таких суміжних з ним наук, як соціологія, психологія, соціоніка тощо. Оскільки управлінська діяльність реалізується людьми, які мають справу з поведінкою інших людей, її засоби і інструменти значною мірою обумовлені їх особистісними характеристиками. Причому, якщо результати діяльності ще можна певним чином спостерігати (для цього пропонується немало науково обґрунтованих методик), то аналіз її внутрішнього змісту в літературі з менеджменту методично забезпечений недостатньо. І хоча оцінка зовнішніх результатів є об'єктивно необхідним етапом і умовою її дослідження, але все-таки

потрібно поєднувати аналіз її зовнішнього і внутрішнього змісту, оскільки тільки синтез цих аспектів надасть уяву про механізми діяльності керівника.

Отже, центральною фігурою в системі управління будь-якої організації є менеджер-керівник, який керує власне організацією (підприємством), якимсь конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо. Американські дослідники Роберт Блейк та Джейн Моутон [4] підкреслюють, що сильне та ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, у якій її члени отримують стимул в усуненні перепон і досягненні максимальних результатів.

Висококваліфікований керівник будівельного підприємства, що володіє відповідними особистими і діловими якостями може ефективно управляти організацією, оперувати вміло такими категоріями менеджменту, як лідерство, вплив і влада для досягнення поставлених цілей. Це сприяє правильній, збалансованій організації роботи менеджера, тим самим відкриваючи йому шлях до успіху в його діловій кар'єрі [5].

На нашу думку, в порядку доповнення до вищенаведених вимог та якостей менеджера, є за доцільне насамперед відзначити, що для правильної, раціональної й ефективної організації праці в будівництві, менеджер незалежно від ієрархічного рівня, займаної посади, а також профілю чи форми власності організації, у якій він працює, повинен мати відповідні навички, відповідати визначеним кваліфікаційно-професійним вимогам.

У роботі керівника багато привабливих сторін: вона надає великі можливості для розвитку особистості, надає людині гідність, є захоплюючою та цікавою. Керівнику будівельного підприємства доводиться часто вирішувати найскладніші завдання в умовах неординарних чи критичних ситуацій, ентропії і невизначених перспектив.

У минулому на посаду керівників будівельних підприємств намагалися підібрати людей із яскраво вираженими диктаторськими рисами, оскільки робітники були здебільшого покірною, малоосвіченою, безликою масою і найкращим засобом поводження з ними вважався примус [6].

З розумінням того, що робітників потрібно не примушувати до праці, а заохочувати, змінилися і вимоги до керуючих. Головною їхньою гідністю стала здібність відігравати роль глави сім'ї, який по-батьківськи ставиться до підлеглого, діючи по формулі: "твердість, але справедливість".

Все це, безумовно, допомогло зняти численні проблеми і насамперед антагонізм між робітниками і керівниками.

Кризові ситуації усе більше і більше впливають на українську економіку, вимагаючи від керівників будівельних підприємств нових якостей. Просто зійтись з людьми стало не достатньо – взаємодію потрібно підкріплювати надійною

матеріальною базою та забезпеченням об'ємів будівельно-монтажних робіт. Це вимагає від керівника ще і маклерських здібностей.

І нарешті, сьогодні будівельні організації вирости настільки, що одноособове управління ними стало практично неможливим. Крім того, у керівників додалося і багато зовнішніх функцій, у тому числі взаємодія з партнерами, профспілкою, державними і політичними діячами. Кожним напрямком займається самостійний керуючий, тому голова будівельної корпорації стає менеджером-організатором, основний обов'язок якого – координувати діяльність групи керівників, виконробів, спеціалістів. Виконуючи цей обов'язок, сучасний керівник будівельного підприємства, на думку ряду науковців [7 – 9], виступає в декількох іпостасях.

По-перше, це – управлінець, наділений владою, що керує великим колективом людей.

По-друге, це – лідер, спроможний вести за собою підлеглих, використовуючи свій авторитет, високий професіоналізм, позитивні емоції.

По-третє, це – дипломат, що встановлює контакти з партнерами і владою, що успішно переборює внутрішні і зовнішні конфлікти.

По-четверте, це – вихователь, що володіє високими моральними якостями, спроможний створити колектив і направляти його розвиток у потрібному руслі.

По-п'яте, це – новатор, що усвідомлює роль науки в сучасних умовах, що вміє оцінити і, без зволікання, впровадити у виробництво той або інший винахід, або раціоналізаторську пропозицію.

По-шосте, це – просто людина, що володіє високими знаннями і здібностями, рівнем культури, чесністю, рішучістю характеру і у той же час виваженою, стресостійкою, спроможна бути в усіх відношеннях зразком для колективу співробітників.

Таким чином, керівники всіх ланок будівельних підприємств повинні мати спеціальні знання і вміти використовувати їх у повсякденній роботі. Здібності до керівництва обумовлені наявністю розумових особистих якостей і чітких особистих цілей, таких як: вміння управляти самим собою, володіти здібностями навчати і розвивати підлеглих, формувати ефективні робітничі групи.

Організація праці керівників будівельних підприємств надзвичайно специфічна – це викликано тим, що об'єкти будівництва знаходяться в різних місцевостях, проводяться на відкритому повітрі. Об'єкти будівництва носять різний характер. Необхідно дотримуватися: жорстких обмежень за часом, технологій будівельного виробництва, ефективного використання ресурсів, високої відповідальності за кінцевий результат, будівельних норм і регламентів, критеріїв ефективності та ін.

Отже, керівник будівельного підприємства - це висококваліфікований спеціаліст в області сучасного менеджменту і який наділений достатніми

повноваженнями для здійснення самостійної управлінської діяльності.

У процесі управлінської діяльності керівники будівельних організацій здійснюють ряд конкретних функцій, серед яких: організація і планування діяльності колективу і своєї власної роботи; розподіл завдань і інструктаж підлеглих; контроль за ними; підготовка і читання звітів; нагляд за веденням вишукувальних, будівельних та оздоблювальних робіт; перевірка й оцінка результатів роботи; ознайомлення з усіма новинками у світі бізнесу, техніки і технології, висування і розгляд нових ідей і пропозицій; забезпечення техніки безпеки та охорони праці; рішення питань, що виходять за межі компетенції підлеглих; знайомство з поточною кореспонденцією; відповіді на запитання і прийом відвідувачів; проведення зборів і представництво; заповнення форм звітності; ведення переговорів, представництво; підвищення кваліфікації.

Всі ці роботи характеризуються: високою розмаїтістю (до 200 видів дій у день), різноманітністю форми самих цих дій і місця їхнього здійснення, широкими контактами і комунікаціями усередині і поза будівельною організацією, швидкою зміною подій, людей, впровадженням нових будівельних матеріалів та технологій.

Виконуючи свої повсякденні обов'язки, керівник будівельного підприємства спілкується з різноманітними категоріями осіб, насамперед, це партнери. Іноді вони можуть бути дуже неприємними, такими, що висувають безглузді вимоги і навіть загрозливими, але в будь-якому випадку поводитись з ними потрібно коректно, не показуючи роздратування. Прямого впливу на них він зробити не може і тут надзвичайно важливе вміння ведення переговорів, пошук компромісів та аргументів.

Інша категорія людей, із якими доводиться спілкуватися – керівники різноманітного рангу. У розмовах із ними спілкуватися потрібно чітко і недвозначно, притримуватися тільки фактів або власних міркувань, коротко викладати думки. З підлеглими спілкування повинно бути діловим і доброзичливим – від них, як відомо у вирішальному ступені залежать кінцеві результати.

У процесі спілкування керівник будівельного підприємства виступає як:

По-перше, як координатор, що зв'язує одну групу людей з іншою і спрощує діалог між ними.

По-друге, інформатор, що забезпечує отримання, передачу й обробку різноманітного роду інформації.

По-третє, це роль, пов'язана з прийняттям рішень, тобто шукає нові шляхи досягнення цілей і бере на себе всю відповідальність за ризик, пов'язаний із ними.

Керівники вищої ланки будівельної організації звичайно є номінальними главами, координаторами, представниками, визначають цілі й основні принципи діяльності. Керівники середньої ланки частіше усього виступають у якості генераторів ідей, представників на переговорах, координаторів діяльності своїх

підлеглих, визначаючи їхній функціональні обов'язки і цілі, що удосконалюють виробничий процес. Керівники нижчої ланки – майстри – знаходяться ближче до безпосередніх виконавців. Цілі для них формуються на найближчу перспективу безпосередніми керівниками й орієнтовані на підвищення продуктивності праці, кваліфікації окремих робітників, зниження браку.

Для керівників будівельних підприємств на сьогодні важливою є організація взаємодії членів колективу. Вони повинні забезпечити її гнучкість, оперативність, надійність, економність і самокорекцію. Послідовність реалізації функції організації спільної діяльності людей така: визначення цілей, завдань та особливостей спільної діяльності членів колективу; встановлення потреби в ресурсах для досягнення цілей та забезпечення безперервного постачання цих ресурсів; встановлення послідовності дій виконавців, тривалості і контрольних термінів виконання; вибір способів необхідних дій і взаємодій людей для досягнення цілей; встановлення між членами колективу необхідних відносин (підпорядкування, координації та ін.); формування відповідної мотивації праці членів колективу.

Практичні ситуації час від часу обумовлюють появу невідповідностей між частинами організованого процесу діяльності будівельного підприємства. В цих випадках з'являється необхідність реалізації функції координування і регулювання спільної діяльності. Ця функція забезпечує перманентну узгодженість, гармонійність і ефективність діяльності колективу.

Виконуючи функцію стимулювання, керівник сприяє ефективній взаємодії членів колективу. Ця функція буде ефективною при дотриманні таких принципів: залежність розміру стимулу від вкладу підлеглому у спільну справу; зв'язок стимулів з цілями діяльності будівельної організації, єдність інтересів підлеглому, організації і суспільства в цілому, раціональне сполучення моральних і матеріальних стимулів, узгодження стимулювання із заходами примусу і покарання [10].

До основних функцій управління належить і функція контролю, обліку і аналізу діяльності. Вона передбачає здійснення таких операцій: спостереження за ходом, динамікою і закономірностями розвитку процесів у керованій системі, вимірювання, реєстрацію, аналіз даних; порівняння її параметрів із заданою програмою функціонування; кількісну і якісну оцінку ефективності діяльності встановлення вузьких місць у розвитку системи; встановлення причин відхилень; визначення шляхів відновлення працездатності системи, особливо це актуально для будівельних підприємств.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі (1999) виділяють такі загальні функції управління, як стратегічне планування, планування реалізації стратегії, організація взаємодії і повноважень, побудова організації, контроль, але безпосередньо функції

керівництва не виділяють та не аналізують її особливу роль у виконанні системи функцій [2].

Навіть невеликий аналіз підходів до визначення змісту управлінських функцій, пов'язаних з діяльністю керівника, показує, що загально визнаної системи функцій не існує, а її створення пов'язане з проблемами: по-перше, управлінські функції різноманітні за якістю і кількістю; по-друге, їх перелік не чітко визначений; по-третє, багато хто з авторів виходить з технологій адміністративного управління; по-четверте, функції, що визначені різними авторами, неоднозначні за складністю; по-п'яте, всі функції взаємопов'язані між собою; по-шосте, функції мають різні за природою предмети свого впливу. Останнє пов'язане із соціотехнічним характером будь-якої організаційної системи. Зміст функцій також залежить від рівня ієрархії, на якому знаходиться керівна особа.

Звичайно, перелік функцій керівника будівельного підприємства можна збільшити, але оскільки в даній статті обраний акцент на психологічний бік керівництва, то слід розглянути лише ті, які породжують значні психологічні проблеми.

Серед них головною функцією керівника можна вважати "... стратегічну, яка консолідує колектив і реалізація якої передбачає планування та формування цілей і цінностей організації" [11, с. 165].

Виконуючи адміністративну функцію, керівник будівельного підприємства розв'язує не тільки стратегічні завдання, а й здійснює директивні способи спілкування з підлеглими.

Якість комунікативно-регулюючої функції залежить від багатьох факторів, серед яких найважливішим є встановлення позитивних стосунків керівника з підлеглим. Вони залежать від зусиль обох сторін, але усвідомлено їх формувати повинен керівник.

Мотивування підлеглих – це складна психологічна функція, але керівник повинен намагатися створювати такі умови, щоб підлегли були зацікавлені в результатах і якості праці.

Проблеми ефективності контролюючої функції обумовлені тим протиріччям, що безконтрольність є небезпечною. Цю суперечність можна розв'язати, дотримуючись таких принципів: контроль повинен бути постійним, об'єктивним, оперативним, відкритим і не повинен бути тотальним, нормальним, безсистемним, без інформації виконувача про його результати [11].

Узагальнення літератури дало змогу визначити функції керівника, пов'язані з людськими відносинами (рис. 1).

Відповідно до рис.1 управлінська діяльність керівника будівельного підприємства включає 12 основних функцій, кожна з яких конкретизована своїм змістом. З таким підходом можна погодитись, однак тільки в цілому.



Рис 1. Функції керівника будівельного підприємства, пов'язані з людськими відносинами

У цілому в психологічній побудові діяльності керівника можна виділити три компоненти: пізнавальну взаємодію з об'єктом керівництва, що має за мету відтворити цілісну уяву проблемної ситуації; творчу взаємодію – вироблення програми керуючого впливу на об'єкт (прийняття рішень); організаційну взаємодію – формування керівником у виконавців адекватного уявлення цілей та завдань діяльності і активізації їх мотиваційної сфери.

Кожна із зазначених функцій у силу своєї складності включає два основних плани реалізації. Перший – це індивідуальна діяльність керівника по їхньому здійсненню. Другий – загально-організаційний, де кожна з функцій може бути забезпечена не тільки діяльністю керівника, але й вимагати підключення багатьох інших структур керованої організації.

Для забезпечення ефективності реалізації функції керівника будівельного підприємства необхідно дотримуватись певних принципів в їх реалізації.

Запропоновані А. Файолем 14 принципів управління у своїй концептуальній основі не є безперечними. Ці принципи швидше можна вважати рекомендаціями до організації управління, в той час як принципи є підставою системи, де явища узагальнюються у тій області знання, з якої вони абстраговані. Їх завжди можна застосовувати керівникам творчо з врахуванням власного досвіду, здібності та ментальності підлеглих.

В порядку підсумку є можливість узагальнюючи стверджувати, що управлінська діяльність, окрім свого технологічного підґрунтя, побудована і на функціональній основі, що і надає процесу управління змістовний характер.

Висновки.

1. Серед проблем теорії і практики менеджменту центральне місце відводиться комплексу проблем, пов'язаних з індивідуальною діяльністю керівника. Оскільки керівництво набуває такої важливої практичної ролі, його постійне дослідження і розвиток об'єктивно виступає головною і водночас досить складною проблемою теорії управління. Труднощі вивчення діяльності керівника будівельного підприємства обумовлені об'єктивними обставинами.

2. Особливість управлінської діяльності порівняно з іншими різновидами людської діяльності полягає у тому, що вона являє собою синтез індивідуальної та сумісної діяльності. Так, управлінська діяльність обов'язково передбачає наявність суб'єктів, якими керують, тобто є сумісною, хоча при цьому вона не перестає бути індивідуальною, тому що вимагає реалізації тих засобів, які характерні для структури індивідуальної діяльності.

3. Ефективність роботи керівника будівельного підприємства залежить від його ділових якостей, складності і відповідальності, виконуваних ним управлінських завдань, рівня його професійної підготовки (освіти, професійного досвіду, успіхів у роботі), авторитету керівника в колективі, результатів роботи

керованого ним підрозділу. Підвищення ефективності роботи бригад, участків і будівельної організації в цілому може бути досягнуто тільки в тому випадку, якщо, з одного боку, кожен керівник буде якнайкраще використовувати всі можливості, які є в його розпорядженні, а з іншого – керівні посади будуть обіймати досвідчені професіонали своєї справи.

Література:

1. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: Навч. посібник. - Львів: Центр Європи, 2005. - 175 с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1999. - 702 с.
3. Эффективный менеджер: Мотивация вашего коллектива: Уч. пособие "The Open University", 1999. - 377 с.
4. Блейк Р., Моутон Д. Научные методы управление. - К.: Наукова думка, 1999. - 247 с.
5. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. - М., Международные отношения, 1997. - 98 с.
6. Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учеб. - 3-е изд., перераб. и доп. - К.: МАУП, 1999. - 288 с.
7. Боди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Изд. "Питер", 1999. - 816 с.
8. Котлер Филип. Маркетинг. Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль: Пер. с англ. /Под ред. О.А. Третьяк. - 2-е рус. изд., испр. - СПб.: Питер, 1999. - 887 с.
9. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. Менеджмент организации: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 1997. - 432 с.
10. Урбанович А.А. Психология управления: Учеб. пособие. - Мн.: Харвест, 2004. - 640 с.
11. Дорошенко В.Ю., Зотова Л.И., Лавриненко В.Н. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. В. Н. Лавриненко. - М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. - 279 с.

Аннотация

В статье рассмотрено требования к организации работы руководителей разных уровней строительных предприятий в условиях рыночной экономики.

Ключевые слова: управление персоналом, строительное предприятие, руководитель, организация работы руководителя, менеджер.

Annotation

We consider the requirements for the organization of the leaders of various levels of construction enterprises in the market economy.

Keywords: HR, construction company, manager, organizing director, manager.